09 | 如何用人？

2021-11-03 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹
时长 05:16 大小 4.84M

极客时间：你有开除过人吗？

张雪峰：有，如果说劝退都算开除的话。

极客时间：最开始的时候，会觉得很难吗？

张雪峰：还好，我开始主要是考虑到汪渊的感受，对老员工从来没有开除过。

我进去之后半年才决定要让一位老员工离开，你也懂什么意思对吧？我问汪渊意见，包括其他老员工对这个人都有投诉，但这个人有汗马功劳，然后不听任何人建议。我说这个事情怎么办，很多项目尤其涉及到跨团队项目很难搞，汪渊说你别说了，明天就让他走人，他说你别顾及我感受。后来是汪渊亲自出面，去跟这个同学谈，当天下午就办手续。

我当时来的时候是希望两个团队不要出现摩擦，因为饿了么经不起大的组织折腾，当时现状就是：极速扩张、竞争激烈、频繁宕机、组织薄弱、融资不断等，我加入饿了么前那个夏天，老饿了么都经历过那段不堪回首的岁月，订单还没到日均百万，基本两天一宕机，我怎么敢随意折腾组织呢？你还得依赖老员工熟悉业务逻辑。

我自己当时在这件事上有点吃不准，虽然汪渊绝对信任我，印象中从我加入到离开，我提出的稍微大一点的建议，他几乎从没拒绝过，但我还是担心会触动这些老同学神经。即使过了一段时间，我还担心老员工会有反弹，但后来事实证明还好，大家比较接受我。

汪渊对我是完全信任，给我的权限非常大，无条件支持我，比如说后来搞定级，他说老员工你要降级就降级（实际并没出现这种 Case），不要考虑我。

极客时间：我看过一篇文章，应该大概是 2015 年、2016 年的时候，张旭豪好像更赞成从内部去培养一些管理者。

张雪峰：对，我们就那时候做的，后来发现有些培养不出来。比如人工智能我们就培养不出来，因为我自己不是这个专业的，我只是有兴趣，还是要专业人做专业事。还有就是大数据方向是有一个人，但人才还是不够。

极客时间：所以那个时候挖人就是能快速解决问题的办法。

张雪峰：对，当然也有一些推荐，也要聊。但是越是高阶的聊得越少，因为这种人你只能赌了，你不可能通过面试面出来的。先不说人家是不是有面试技巧，人家那个专业，就是你不擅长的领域，这时候真有点赌。

极客时间：随着饿了么越来越大，你会觉得挖人越来越简单吗？

张雪峰：不简单，甚至我感觉可能难度更大一点。因为公司越来越大，你要招的人层次就高了，我认为这个东西还是线性的，甚至更难。因为你大了之后，美团外卖也在大，人家更能吸引人。

当年你可以不计代价的开 Offer，到 1800 人的时候你就不能轻易打破薪酬体系了，老是破例也不行。而且到了 1800 人，比如某个岗位最开始没人，你招一个过来，后面你再招一

个高阶过来，他们之间怎么汇报？很多高阶的人，或者说牛人在一起，尿不到一块，即使尿在一块，也很难做出好成绩。

极客时间：这种情况就是 1+1 没法大于 2。

张雪峰：对，有时候反而就是一个很强的搭一个中等的，或者搭一堆普通的，反而能做得好。这个试错我都试过，强强组合，发现强强不行，强强都有个性，都想自由或者说自主，越强越这样。

极客时间：如果有人要离职，你会劝别人留下吗？怎么劝？

张雪峰：会劝，但是往往也留不住。有一度大家都去拼多多找工作，拼多多离我们很近，都不用装模作样请假去的，直接中午出去就可以面试了，我们内部还成立一个小组叫“打拼组”，打拼多多的挖人组（笑），但其实这种情况，对要跳槽的人来说，在这已经没有动力了，即使我不鼓励他跳槽，他自己也会想去跳。

我跟他们说你在相似度这么高的业务中，如果没有发现 Difference，那就再考虑考虑。我特别在意 Difference，当然你根基要打牢，这叫守正出奇。“正”也就是基本功还是要有的，但要保证持续的热情还是要有一些催化剂，也就是 Difference，催化剂是你一定要去思考的问题，这是我一直给他们说的话。

极端一点讲，如果你在一家公司做技术，跟同质的公司没有任何区别，可能这个角色不适合你。要么是你出了问题，要么公司没法 Offer 你，总有一个。当然，公司毕竟是商业组织，也不会给你那么尽善尽美，所以你还得信任公司。你要去努力找到让自己兴奋的点。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 4 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇

精选留言 (8)

写留言

IT民工大叔
2021-11-03

继续催更，要等一周么？

展开

10

嗷嗷
2021-11-04

收获好大，催更

展开

2

Tom哥
2021-11-04

收获好大，催更

展开

1

Geek_9ef79c
2021-11-04

如果你在一家公司做技术，跟同质的公司没有任何区别，可能这个角色不适合你。要么是你出了问题，要么公司没法 Offer 你，总有一个。（这个是啥意思呀）

作者回复: 一直在团队内强调这句话的背景：以饿了么、美团外卖为例，业务相似度90%以上，但两个公司、业务团队、技术团队的风格、理念、文化、氛围可能截然不同，甚至具体到使用的框架、工具、语言都不尽相同。如果一位技术同学两边都做过且在两边感受差不多，要么就是他不在意这些方面，要么就是他在意的方面（待遇、机遇等）两边都无法提供。导致离职原因千万条，主要还是几条：钱没到位、心受委屈、无法成长。对绝大部分同学来说（我也一样），钱永远到不了位；对绝大部分同学来说（我也一样），不可能事事顺心或真正换位思考（说易行难）；能让绝大部分同学留下来（或容忍下来）的，也就剩【成长】这一条了，这也是我和团队经常说这句话的最主要原因，希望团队多关注 Difference，多关心同学们的【成长】。

1 1

spark
2021-11-05

张老师的逻辑是描述场景和问题，不给我们"标准"答案。同时把自己的思考和核心操作，分享给我们，心里沉甸甸的。职业发展，领路人还是很重要的。关于Difference部分，公司技术文化和领导人的文化往往是亮点~~~

展开

jiacheo
2021-11-04

守正出奇

展开

lori
2021-11-03

继续催更+1,新的5讲已经看完

展开

侯建坡
2021-11-03

很有帮助，有的时候，人也是很无奈的选择，都要吃饭，我也是失望后，走的